

小売店専売化におけるインセンティブ・システム

——高度成長期における松下電器のショップ店政策——

日 高 謙 一

I 課 題

メーカーはなぜ流通業者の品揃えを制限しようとするのか，また流通業者はなぜ特定メーカー製品のみ品揃えを限定しようとするのか。

流通系列化は日本的な流通システムの典型であると考えられている。なかでも本稿でとりあげる専売店制は，再販価格維持，排他的テリトリー制とならんで系列流通システムを構成する中心的なサブ・システムである。一般に自動車，家電製品，化粧品，医薬品，ガソリンといった分野における系列流通システムが目されるが，流通系列化のために用いられる手段はこれら業界毎に異なる。

専売店制（exclusive dealing）とは，売手が流通業者に自社製品のみを販売させるか，あるいは少なくとも直接競合する製品を販売させないようにする制度である¹⁾。しかし，実際に専売という言葉が使われていても，ほぼ完全専売に近い業界や部分的な専売にとどまる業界と多様である。また，排他的テリトリーや再販価格維持などの制度が併用されるか否かも様々である。

高度成長期における家電メーカーの小売店専売化政策とは部分的な専売から完全専売への専売の徹底を意味しており，専売の徹底度をあらわす専売率や専売度という用語が用いられた。そのために専売店と同時に併売店も存在していた。また，しばしば専売店制と排他的テリトリーは併用されると言われるが，家電小売流通段階ではテリトリー制は見られない。

家電メーカーによる小売店専売化政策は，代

理店専売化政策とともに，家電業界における流通系列化の典型的事例として研究対象とされてきた²⁾。しかし，これらの実証研究は，専売店制の理論的根拠について明らかにするものではない。

本稿の課題は，松下電器の小売店専売化政策の検討を通じて，小売店専売化の根拠を実証的に説明することにある。また，同時にこの研究を通じて小売店専売化政策下，即ち高度成長期における松下電器の小売店に対するインセンティブ・システムの特徴を明らかにする。

そのために，まず次節で専売店制の根拠に関する議論を整理する。従来の議論では，外部性の回避と関係特定の資産の存在が専売店制を採用する根拠となり，また専売店制を実際に導入し維持していく構造的要因であるとみなされていることを確認する。

以下，第Ⅲ節と第Ⅳ節では導入期とその後における松下電器の小売店専売化政策のケースを紹介する。第Ⅴ節では前二節のケースから第Ⅱ節で検討した議論の妥当性を検討する。そして最後に，松下電器が専売店制を採用した経済的根拠について，従来の議論の結論とは異なる結論を主張する。

II 専売店制に関する議論

マーケティング・チャネル論では流通経路政

2) 販売会社設立過程については，孫一善「高度成長期における流通系列化の形成—松下販社制度の形成を中心に—」『経営史学』第29巻第3号，1994年，が詳しい。また，小売店専売化にかんしては，岡本康雄編『わが国家電産業における企業行動—松下電器の実態分析』1973年や，岡本康雄『日立と松下（下）』中公新書，1979年，の先駆的研究が存在する。

1) Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., *Marketing Channels*, 4th. ed., Prentice-Hall, 1992, p. 379.

策をその開閉度によって、開放的流通経路政策 (intensive distribution), 選択的流通経路 (selective distribution), 排他的流通経路政策 (exclusive distribution) と分類している³⁾。

開放的流通経路政策とは、自社製品をできるだけ多くの販売窓口で販売することであり、選択的流通経路政策とは、特定地域において自社製品の販売窓口を制限することであり、排他的流通経路政策とは、特定地域ににおける販売窓口を1店だけに絞ることである⁴⁾。

コーブランド (M. T. Copeland) 以来、消費者の購買習慣や購買動機にもとづいて分類される製品特性によって、望ましい流通経路政策が存在するとされている⁵⁾。買回り品あるいは専門品に分類される家電製品は、開放的流通経路政策より、選択的流通経路政策や排他的流通経路政策が適していると言われる⁶⁾。

閉鎖的な流通経路政策を採用することによって、メーカーはブランド内競争を阻止し小売マージンを保証することができる。その結果、小売店からより多くの販売努力を得ることができると考えられているからである。

排他的流通経路政策と専売店制は同義で用いられることがある。しかし、専売店制には流通業者に特定地域における独占的販売権、つまり排他的テリトリーを与えるという内容は含まれない⁷⁾。また、専売店制には必ずしも排他的テリトリーの付与がともなうとは限らない。したがって、専売店制は小売店のマージンを保証するという確証はない。

そこで、専売店制固有の経済的根拠は何かという課題に答えようと、以下に紹介する研究が行われている⁸⁾。

メーカーと小売業者が選択的流通経路政策、特に専売店制、を採用する動機は、1) 価格政策、2) 危険分担、3) 販売促進政策、4) 情報の共有の4つの側面から説明される。以下、これらの議論を検討することとする。

1 価格政策の側面からの議論

価格政策の側面において、メーカーの直面する競争状況と小売業者の直面する競争状況がそれぞれの政策に影響を与えるとして、それぞれの競争状況を次のように認識している⁹⁾。

メーカーの競争状況は消費者が自己のブランドに固執するか否かによって決まり、小売業者の競争状況は消費者の価格探索性向が高いか低いかによって決まる。消費者は、①ブランドに固執し価格探索性向が低い、②ブランドに固執するが価格探索性向が高い、③ブランドに固執しないが価格探索性向は低い、④ブランドに固執せず価格探索性向も高い、の4つのタイプに分類される。メーカーは①および②のタイプの消費者には価格支配力を持つが、③および④のタイプの消費者に対しては競合他社ブランドとの価格競争に直面する。小売業者は①および③の消費者に対して価格支配力を持つが、②および④のタイプの消費者に対しては他の小売業者との間で価格競争に直面する。

ブランドを確立しているメーカーは、①だけでなく③の消費者に対して有利な販売を展開しようとする。そのためには、価格探索的ではない消費者に対する小売業者の推奨努力を獲得しなければならない。このとき、メーカーによって採用される専売店制は、自社製品に対して推奨努力を払ってくれる小売業者を組織化するという意味をもつ。

3) Stern, *op. cit.*, p. 229.

4) *ibid.*, p. 229.

5) 近藤文男『成り立ちマーケティングの研究』中央経済社、1988年、99-107ページ。 *ibid.*, p. 52.

6) *ibid.*, p. 229.

7) *ibid.*, p. 379.

8) 中田善啓『マーケティングと組織間関係』同文館、1986年。丸山雅祥『流通の経済分析』創文社、1988年。有賀健編著『日本の流通の経済学』日本経済新聞社、1993年。成生達彦『流通の経済理論』名古屋大学出版

会、1994年。Chard, John S., "Economic Effects of Exclusive Purchasing Arrangements in the Distribution of Goods", in Pellegrini, Luca and Reddy, Srinivas K. ed., *Marketing Channels*, Lexington Books, 1986. Marvel, Howard P., "Exclusive Dealing", *Journal of Law & Economics*, Vol. 25, 1982.

9) 以下の議論は、丸山、前掲書、41-44ページ、および176-178ページを参照。

小売業者の立場から見て、専売店制を小売業者が受け入れるための必要条件とは、メーカーがブランドを確立している状況下で、小売業者は当該ブランドの販売権を得ることによって、併売よりも大きな利益が期待できることである。また、メーカーがブランドを確立できていない状況下では、特に④のタイプの消費者が多い場合、小売店が専売店制を受け入れるためにはブランド内競争を制限する必要がある。

2 危険分担（リスク・シェアリング）の側面からの議論

将来需要の不確実性のため、メーカーと小売業者は常に在庫負担の危険（risk）を負担している。この危険は、どちらかに一方的に転嫁されているのではなく、メーカーと小売業者の双方で分担しあっている。しかし、一般的に小売業者の方がメーカーに比べて危険回避度が高いと考えられるので、メーカーがより多くの危険を負担していると考えられる。このような危険分担方式によって、小売業者の危険負担をメーカーが吸収し、小売業者に積極的に当該メーカー製品の販売促進活動投資を行うよう動機づけることができるため、メーカーにとっても小売業者にとっても効率的な危険分担方式であると言われる¹⁰⁾。

ここで問題は、メーカーは実際に発生した売れ残りなどの費用が、小売業者の機会主義的行動によって発生したのか、それともメーカーと小売業者の双方が予測し得なかったような需要の変動から生じたのか判断することが困難であるという点である。メーカーが小売業者の行動をモニターできないとき、上述した危険分担方式のもとでは小売業者の機会主義的行動をまねき、販売促進活動投資への動機を損ねてしまう。選択的流通政策は小売業者の行動のモニターを容易にすることによって、効率的危険分担と販売促進投資への動機付けを両立するための手段とされている¹¹⁾。

10) 同上書、63-68ページ。

11) 同上書、190ページ。

3 販売政策の側面からの議論

販売促進政策の側面において専売店制が採用される根拠は次のとおりである。

a) 専売店制をメーカーの販売促進にともなう外部性の回避の手段とみなす議論。

メーカーが販促活動を行った結果追加的需要が創造されたとする。しかし、その需要の中には当該メーカー製品に対する需要と当該製品カテゴリに対する需要が含まれる。例えば、松下電器がテレビのあるモデルについて広告を行うことによって、松下電器の広告されたモデルに対する需要が生まれる場合と、特にテレビのブランドにはこだわらないが同タイプのテレビに対する需要が生まれるというような状況である。

このような状況のもとで、小売業者はメーカーの販促の結果来店してきた消費者に対してより利益率の大きい他社製品を推奨販売することによってメーカーの販促にただ乗りできる。これを垂直的外部効果と呼ぶ。

垂直的外部効果をとまなう局面で、メーカーは垂直的外部効果を防ぎ自己の販売促進投資に対する所有権を確保しようという誘因が存在し、その結果専売店制が採用される¹²⁾。

b) 専売店制をメーカーが販売上の付随サービスを確保する手段とみなす議論。

販売上の付随サービスが消費者の購買選択に大きな影響を与える場合、それを確保することはメーカーにとって自社製品のブランド・ロイヤリティを高めるために重要である。単に確保するだけでなく、より積極的にメーカーは小売業者のサービス水準を高めるように、小売業者に対し積極的に援助を与えることもある。これらの援助は小売業者の販売促進活動水準にもとづいて与えられ、小売業者に販売促進活動を行うよう促す機能を持つ。同時に、この援助はメーカーが最低の販売促進費をもつ効率的な小

12) 同上書、111-114ページ。

売業者を選別するためのメカニズムとなり、メーカーはこれらの小売業者を自社製品の専売小売店として組織しようとする¹³⁾。

- c) 専売店制を小売業者が情報格差を利用して機会主義的行動とするという誘因を抑制する手段とする議論。

売手である小売業者は消費者に比べ、製品に関してよりたくさんの情報を持つ。したがって、小売業者と消費者の間には情報格差が存在する。この情報格差を利用して小売業者が機会主義的行動をとり、質の高いサービスを消費者に提供しないかもしれない。そのことによって消費者が不満を持ったとしても、消費者は不満の原因を小売業者のサービスではなく製品そのものが原因だと考える可能性がある。このような場合、小売業者の機会主義的行動によってメーカーは自社製品のブランド評価を低下させる危険性がある。このため、メーカーは小売業者の行動をモニターしやすい専売店制を採用しようとする¹⁴⁾。

まず、価格政策の側面からの分析では、メーカーが価格競争を回避するために、小売業者の推奨を確保することが必要だということを確認できる。他の側面からの議論でも小売業者の推奨、すなわち販売努力の確保は、メーカーにとって重要であるという点は繰り返し述べられる。したがって、ここで小売業者の販売努力を確保する必要性を確認できた。

しかし、小売業者の販売努力を確保するための必要条件は、メーカーがブランドを確立していることか、あるいはテリトリー制によるブランド内競争の制限であり、ここでは専売店制については述べられていない。また、小売業者が専売店制を受け入れるか否かもまったく小売業者の自発的な意思決定とされている。したがって、この議論では、専売店制がメーカーと小売業者に採用される必然性はないことになる。

13) 同上書、112-114ページ、および178-179ページ。

14) 同上書、138-139ページ、および179-181ページ。

危険分担の議論では、専売店制の根拠については触れられていない。小売業者の行動をモニターするためには、小売業者の数を管理可能な範囲に限定しさえすれば必ずしも専売店制は必要ではないと言える。また、実際に専売店制を採用したところで、小売販売行動を完全にモニターできない。

販売促進の議論では、付随サービスの確保や小売業者の機会主義的行動を抑制するためのモニターの必要性は、価格政策や危険分担の議論の場合と同様に専売店制の根拠とはならない。販売促進の議論の中で専売店制の根拠として明確に述べられているのは垂直的外部性の回避である。

しかし、垂直的外部性の回避を根拠とした議論においても、メーカーは専売店制採用の動機を持つが、小売業者がどのような要因で専売店制を採用するかは定かになっていない。特に、メーカーの販売促進投資と売上増の関係が直接的でなく測定が困難な場合、メーカーが自己の販売促進投資に対する所有権を行使することに対し、小売業者から支持を得ることはいっそう困難になる¹⁵⁾。また、メーカーによる販促投資に対する所有権の行使は、小売業者に販促投資を促すことに対しては逆効果となる。小売業者が専売店制を受け入れるか否かは、特定のブランドだけに品揃えを限定して販売した方が利益が大きいかどうかについて、メーカーの意図とは独立して下される小売業者の判断によることになる。

4 専売店制における関係特定の資産の機能

上述したいずれの議論においても専売店制が採用される根拠は明らかになっていない。特に、小売業者が特定メーカーの専売店になる動機は不明なままである。専売店制を受け入れるかどうか、小売業者の自発的な意思決定に委ねられていたのでは、メーカーが専売化政策を実現することは困難になる。

15) Marvel, *op. cit.*, p. 9.

しかし、小売業者が専売店制を受け入れるか否かはまったく小売店自身の自発的な選択によるわけではなく、実際には彼らに専売店制を受け入れさせる構造的要因が存在するという。それは、当該取引関係に特定の資産の存在である。関係特定の資産とは当該取引関係外では著しく価値を減ずる資産のことを言う。関係特定の資産は、メーカーと小売業者両者の意思決定共同化を保証し安定化させるシステムとされているのである。

メーカーが小売業者の販売促進努力を確保、あるいは強化しようとして与える援助が当該メーカーと小売業者間の取引関係に特定の資産であるとされている。具体的には、小売業者に商品知識習得のために講習会を開催したり、小売業者へ自社セールスマンを派遣したりすること、顧客名簿作成やダイレクト・メールの発送の支援、アフターサービスのための技術を小売業者に習得させるための技術情報の伝達や教育などである。

小売業者にとってもまた、特定メーカーの援助を利用して販売促進を行うことにより、特定メーカー製品に関する商品知識に精通し、製品技術を得ることができる。これは、小売業者にとっては特定メーカー製品に関する特定の資産の蓄積だと考えられている。

ここで、専売店制に関する議論の4つめ、情報の共有の側面からの議論が関連している。

特定メーカーからの援助とその援助を利用した小売業者の特定の資産の蓄積は、両者間の情報の共有を促進する。情報の共有はコミュニケーション・コストを低め、情報の信頼性を高める。こうした利点があるため、メーカーに限らず小売業者もまた専売店制を受け入れる動機が存在する。メーカーと小売業者の両者にいったん専売店制が採用されると、取引関係解消にともなう特定の資産の損失を避けるため、専売店制は安定的なシステムになると考えられているのである。

以上の議論を総括すると、メーカーに専売店制を採用させるのは自己の販売促進投資の所有

権を確保するためであり、メーカーと小売業者の両者が専売店制を採用し維持していこうとするのは、取引関係に特定の資産が存在するからであるという結論が導かれる。

以下では、松下電器をケースにこの見解の妥当性をめぐって実証を進めていく。

III 専売店制度発足以前のインセンティブと専売店制度の必要性

1 ショップ店発足以前のインセンティブ・システム

戦後、松下電器の小売店政策が展開され始めたのは、1953年「ナショナル連盟店制度」発足以降である。しかし、松下電器と小売店の間には代理店が介在していた。一部の有力連盟店と営業所の関係を除いて、松下電器の小売店とのつながりは弱かった。

そのため、共栄券は松下電器が小売店の仕入状況を把握するための重要な手段であった。連盟店制度では、松下電器製品に付与されている共栄券を台紙に張って松下電器の営業所に送り返すと、1点につき1円の販売奨励金が与えられた。

その他、共栄券返送実績に応じて6ヶ月毎に拡売感謝記念品が贈呈された。どのようなものが送られたか例をあげると、特選柱時計（1953年上期）、ガラスショーケース（1954年下期）、豪華三面鏡（1955年度）など¹⁶⁾である。また、年一度の感謝状の贈呈、アド・マテリアルが提供された。

こうした記念品や感謝状は、小売店から松下電器製品に対する販売努力を引き出すのに、どれほどのインセンティブを与えたかは疑わしい。社史で強調されているように「精神的なつながり」を幾分強めるのにはなんらかの貢献があったかもしれないが、販売努力を引き出すのはやはり金銭的なインセンティブであろうと考えられる。

その点で、連盟店制度における金銭的インセンティブは販売奨励金だけであった。連盟店制

16) 松下電器産業『ナショナル・ショップ誌』1953年5月、1954年10月、1955年1月。

度の運営費用は、市販額の0.5%にすぎなかった¹⁷⁾。しかも、松下電器製品の販売に努力を注ぐ小売店に対する特別なインセンティブ制度は存在しなかった。全国に1万数千軒ある連盟店に対し、一律のインセンティブを提供していた。

2 1950年代後半の家電小売業界の状況

松下電器が、松下電器製品の販売に特に協力的な小売店に対するインセンティブを制度化したのは1950年代後半からであった。

1950年代後半とは、家電業界が安売りの嵐に巻き込まれていた時代である。

1955年東京で起こった三洋電機に対する小売店の洗濯機返品運動、1956年広島で値引き販売を行っていた第一産業に対する出荷停止事件、東京新橋のまや商会の安売り、そして名古屋で起こった百貨店の値引き販売を契機に家電製品の値引き販売が全国的現象として現れてきた。

“金融物”¹⁸⁾や卸による消費者への直接販売が安売りの直接的な原因であった。全国小売業組合連合会は、こうした値引き販売が横行する“病原”¹⁸⁾は卸売業者による一般消費者への販売であるとして、卸業組合やメーカーに対して改善を要求していた¹⁹⁾。

しかし、正価販売が実質的に崩壊しているのは、「根本的には各メーカー間の過度競争、生産過剰にもとづくものと思われる。すなわち、メーカーの新製品の相次ぐ発売により、販売業者は手持ち商品を手早く売りさばく必要があること、メーカーが卸、小売に対して販売量の割当をしていること、問屋に対するリベート制などによるもの」²⁰⁾であった。

つまり、家電メーカー各社の生産力増大に応じて、流通業者の必要資金量も急激に増加し、

流通業者の資金逼迫が正価販売を崩壊させていたのである。加えて、月賦または分割販売方法の増加、手形信用取引の常態化などによる売掛金の増加もまた、流通業者の必要資金を膨張させた。そのために、多くの流通業者がメーカーや有力問屋への資金依存傾向を強めていったことや、銘柄品の取扱が販売上有利なことが系列化の傾向に一層拍車を加えていった²¹⁾。

メーカー側は乱売問題が生じるのは流通マージンが大きすぎるためだとし、流通業者のマージンを縮小する方針を出した。1956年5月、早川(現シャープ)の14吋白黒テレビのマージン縮小は家電販売業界に衝撃を与えた。代理店、小売店は時代の趨勢として受け入れつつも、さらに利幅が減少するであろうことに不安と不満を抱えていた²²⁾。

マージン縮小問題は、メーカー側と流通業者側で討議されたが、メーカー側が提示するマージンと流通業者側が要求するマージンには開きがあった。両者の言い分は結局妥協点を見いだせず1956年9月にはマージン審議は打ち切られた²³⁾。(第1表)

しかし、実際にはマージン縮小問題に関してメーカー間でも合意に達することはできなかった。マージン縮小に伴いその対価として、メーカーがサービス料、感謝金といった事後的報酬を与えることが一般的になっていった²⁴⁾。

1950年代後半、小売価格の低下とマージン縮小によって電器小売店の利益率は低下していた。小売店にとって、サービス料²⁵⁾や感謝金のようなリベートは、利益を補填するものになっていた。

また、1950年代後半から洗濯機や白黒テレビなどの高額大型商品が普及し始めていた。

松下電器の連盟店では、白黒テレビ販売は約

17) 拙稿「松下電器の流通政策における専売制と現金取引の意義」『経済論叢』第159巻第1・2号、1997年。

18) 現金を必要とする流通業者が買入れた商品の質流れ品や、資金繰りに困っている流通業者から商品を買いたたく専門の卸商を通じて市場に出回った商品のことを言う。

19) 全国ラジオテレビ電機組合連合会『全ラ連三十五年史』1981年。

20) 『電波新聞』1956年10月3日。

21) 同上紙。

22) 1956年5月30日付『電波新聞』では代理店や小売店の反応を「“時は時節”の諦観も」と見出しを付け報じている。

23) 『電波新聞』1956年9月26日。

24) 『電波新聞』1956年7月11日。

25) 小売店のアフターサービス機能に対する報酬を指す。

第1表

テレビ

	メーカー案	全ラ連案
小売マージン	22%	25%以上
アフターサービス料	2%	5%以上
奨励金	1%	
合計	25%以下	30%以上

洗濯機

	メーカー案	全ラ連案
小売マージン	20%	25%以上
奨励金	1%	
合計	21%以下	25%以上

出所：『電波新聞』1956年9月12日。

60%が外交販売によるものであった²⁶⁾。購入後も定期的に掃除、調整を行い購入者宅を巡回する巡回サービスも、他の商品の注文をとったり、消費者から信頼を得たりするためには必要であった。故障修理となれば、大半は購入者宅へ出向いて修理していた。また、月賦販売が広がりをはじめ、その集金のために購入者の自宅へ出向くことも多くなった。電器小売店は価格競争を回避するため、ますますアフターサービスの強化や月賦販売の拡大が必要だと考えていた²⁷⁾。

店舗販売においても、洗濯機や白黒テレビなどの商品の陳列には広い展示スペースが必要のため、電器小売店の店舗規模は拡大していた。松下電器の連盟店でも4年間で平均店舗面積は約2倍になった。(第2表)

これらの事情から、1950年代後半の電器小売店は、技術力、機動力の強化や店舗改装、サービス力強化によって非価格面での販売力強化を追求する段階に入っていた。同時に、価格維持

26) 『ナショナル・ショップ誌』1958年1月号。

27) 『電波新聞』は全国の電器小売店を対象に、今年は何をやるか、というアンケートを行っている(複数回答)。この調査によると、アフターサービス強化87%、店頭販売中心57%、現金販売中心55%、外交販売中心54%、月賦販売中心34%、専売化23%、店舗改装21%などとなっている。『電波新聞』1958年1月1日。

第2表 店舗面積の推移

面積	1953年	1957年
6坪以下	75%	20%
6~10坪	20%	40%
10~20坪	5%	30%
20坪以上		10%

出所：『ナショナル・ショップ誌』1958年2月号。

のため、メーカー・小売両者が協力して圧力をかけ、安売りや横流しをする業者を排除していく方向ができていた²⁸⁾。価格競争を避けることは、メーカーにとっての課題でもあった。

3 連盟店への援助の拡大

こうした販売業界の状況に対して、メーカーによる小売店への支援が本格化していった。特に、1957年4月から日立家電が小売店を日立チェーンストールとして専売小売店網の形成に着手した²⁹⁾ことは、松下電器をはじめ家電メーカー各社にとって大きな刺激となった。

松下電器はアフターサービスを小売店へ移行していった。従来松下電器は、白黒テレビの修理技術を持つ小売店を「テレビ特約店」と呼びサービス料を支払っていた。松下電器は、1956年8月からこの特約店制度を「テレビ技術認定店制度」と名称を変え、小売店の技術水準を公認することにした³⁰⁾。

また1957年上期、第1次計画として有力連盟店³¹⁾150店の改装費用を融資することを計画していた。この融資総額は3,200万円で、松下電器が金利を負担し、連盟店には無利子で融資するという計画であった。さらに、第2次計画で

28) 松下電器をはじめ三洋、早川、大阪音響の関西4社は近畿地区で一次代理店会を開き、不良二次卸に対する出荷制限を決議し、東芝もこれに歩調を合わせた。『電波新聞』1956年6月27日、7月4日。

29) 日立家電販売株式会社『わが社のあゆみ 創立二十五周年』1980年、41ページ。

30) 『電波新聞』1956年8月8日、1958年1月8日。

31) ここで融資対象となった有力連盟店とは、共栄券返送実績が半期で2万点以上の連盟店で、このような連盟店は1956年度下期において約780店余存在していた。松下電器営業資料、1957年9月22日、1958年4月15日。

は300店の店舗改装費用、総額6,000万円の融資を予定していた。これらの融資計画では1店当たり平均融資額は20万円であった³²⁾。

連盟店の機動力強化策として四輪トラック購入資金の融資計画も立てられていた。まず、東京・大阪・名古屋の三大都市で150台分の融資計画が立てられた。四輪トラック1台が約50万円とされていたので、この融資計画に必要な資金は、7,500万円であった³³⁾。融資計画は1957年中にさらに拡大され、1957年度中、店舗改装は460店、機動力強化は270台という目標を立てていた³⁴⁾。

では1957年9月時点におけるこの融資計画の進展状況を見てみることにしよう。

機動力融資はほぼ順調に進んでいた。達成率は80%以上であった。しかし、店舗改装は、改装中の店舗を含めても131店で、達成率は30%に満たなかった。融資枠の約半分は融資先が決定されずに残っていた。店舗改装についてはその選定が非常に難しいこと、そして小売店にとっては無利子といえども全額自己負担の投資であることが、融資計画が進展しない要因であった³⁵⁾。

この機動力と店舗改装に対する融資計画の進歩状況から次の点が指摘できる。

平均50万円の営業用トラックへの融資が比較的受け入れられやすいのに対し、平均20万円の店舗改装は受け入れられにくい。小売店側からみると、営業用トラックは、配送、巡回、修理の際の引き取りなど小売店の日常業務のあらゆる場面で使用されるのに対して、店舗改装はその効果が店主には理解されにくかった。訪問販売が中心になっていたからである。また、店舗改装の融資を受けるとなると改装前に、店舗改装投資を回収する計画を持っていないからではない。しかし、計画的な販売政策を持つ小売店の数は多くなかった。

また、松下電器にとっても、営業用トラックへの融資効果は期待できるが、店舗改装の場合、改装後売上増のための販促努力が伴わなければ効果を発揮しない。小売店の販促努力いかにかかっている。そのため、融資先の選定基準は売上額だけでなく、正価販売の努力や専売率などを総合的に考慮して決定され、基準が明確ではなかった。これが店舗改装の進展を遅らせていた。

4 公取委勧告から小売店専売化へ

広島的第一産業への出荷停止問題に関して調査を進めていた公正取引委員会は、1957年9月30日、「いわゆる正常販売運動を絶対的に否定するものではない」としながらも、出荷停止は違法という結論を出した³⁶⁾。

公取委勧告は、メーカー間の市場安定問題協議会である市安協（家庭電機器具市場安定協議会）8項目³⁷⁾が、「売出し実施メーカーにこれの中止を要請するような抑制行為」、「メーカー共同出資による買取機関によって乱売品を買取る行為」、「利幅を規定しよう」と検討を行った事実、「生産制限・新品種生産について申し合わせをした行為」、「出荷停止」等の申し合わせをしたとして、構成事業者の機能、活動を不当に制限したと判断した。

また、全ラ連に対しても、全ラ連がメーカーに対して出荷停止をさせたことは違法であるとされた。

この公取委勧告に対して小売側は猛反発した。公取委勧告に対し真っ向から対抗するような要

36) 『全ラ連三十五年史』177ページ。

37) 市安協で申し合わされた8項目は次の内容である。①景品として使用する対象商品の販売を中止する。②共済組合、生活協同組合等の如き団体に対しては再販売用対象商品の直接販売を行わない。③景品または招待付特売を一切中止する。④不健全な取引を助長する危険のある過大マージン及びリバートの提供を自粛する。⑤販売代金の回収を規制する。月賦販売の場合の回収については之を区別する。⑥乱売品の買取機関を設置する。各社は買取資金を拠出する。⑦正価の維持に関する共同PR広告を行う。⑧アフターサービスは小売店が行うを原則とし、小売店のサービス能力向上に協力する。『全ラ連三十五年史』162ページ。

32) 松下電器営業資料、1957年5月21日。

33) 松下電器営業資料、1957年5月21日。

34) 松下電器営業資料、1957年9月22日。

35) 松下電器営業資料、1957年9月22日。

望書をメーカーに送りつけた。

10月6日、東海ラジオテレビ電機組合連合会は声明書を各メーカーに送っている³⁸⁾。その内容は次の通りである。1)生産過剰の抑制と生産価格の引き下げの要求。2)新製品の続発を改めよ(新製品の発売は年2回以内とせよ)。3)不適格代理店の整理(小売兼営卸は廃止せよ)。4)アフターサービスを小売に委譲せよ。5)業界を乱すような記事を掲載する新聞雑誌への広告をやめよ。6)指示価格の廃止を検討せよ。

また、大阪ラジオ電器協会(ORA)小売部会は次のような要望書を送付している³⁹⁾。1)高額電化製品の消費者への保証書は最終販売者より発行し、部品に対する保証についてはメーカーが最終販売者に対してのみ保証すること。2)アフターサービスは最終販売業者に一任すること。3)現行の保証サービス料では不足。4)この後、サービスは一切最終販売業者がすることになったことを日刊紙でPRすること。

小売業者と同様に、松下電器にとっても価格維持は重要課題であった。以下の引用文は公取委勧告直後の松下電器の価格維持についての考え方と、販売競争の方針について述べている。

「現在は機械化によって大量生産され大量販売される時代である。価格は、原価と販売経費と適正利潤によって決定されなければならない。見込み生産により大量生産が行われている現状では、価格が下落しても生産を継続し、企業を維持していかなければならない。ここに価格水準を維持しつつセールスプロモーションによって需要を増大しなければならない理由がある。同時に、卸・小売の健全経営をはかっていくために適正な利潤を得なければならない。」⁴⁰⁾

また、「今日の販売競争は、販売業者が『競争者よりも安い価格で売りまくる』という考え方では販売数量が増大しても、利益はむしろ減

少し、業界が混乱疲弊してしまうので、適正な価格水準を保ちつつ、その他の方法によって行われねばならない。これには、イ)あらゆる種類の販売促進政策、ロ)商品及びサービスによる品質政策、ハ)流行に即したデザインの変化等があげられるが、これこそセールス・プロモーションの持つ重要な使命である。」⁴¹⁾

問題は価格維持の方法であった。

松下電器では、小売側の要求の内、アフターサービス機能に関しては先述したように小売店に移行していった。しかし、公取委から違法とされた以上、生産制限や出荷停止といった方法をとるわけにいかなかった。また、指示価格を廃止することは不適切であると判断した。それは次のような理由からであった。

「販売コストや利潤を極度に切り詰めると、販売業者は積極的に協力しなくなる。反対に、十分なものにすれば、その余裕をみて不当な価格競争に入る恐れもある。したがって、現在のマージンを大幅に変更したり自由価格制を採用することは、小売店の経営基盤が脆弱な場合はかえって、業界を混乱に陥れる。」⁴²⁾

当時の家電販売業界の状況から見て、指示価格を廃止すれば販売業者の利潤がさらに減少することは間違いなかった。そのような状況になると、販売業者が松下電器製品に販売努力を傾けなくなる。しかし、マージンを大きくすれば流通経路が多段階になる可能性があり、それだけ価格維持は困難になることが予想された。

松下電器は、販売努力を引き出すためのインセンティブと価格維持のためのモニターを同時に行いうる流通経路を構築し始めたのである。以後、松下電器では「正価販売」にかかわって「正常販売」という言葉が使われるようになった。正常販売とは、松下電器が商品流通経路を把握することによって価格を維持していこうとする政策である。正常販売を維持するには、「販売ルートの確立が今後の重要な問題となるので、セールス・プロモーション、デー

38) 「東海ラジオテレビ電機組合連合会 声明書」1957年10月6日。

39) 「ORA 小売部会からの要望書」1958年10月12日。

40) 松下電器営業資料、1957年10月26日。

41) 同上資料。

42) 同上資料。

ラー・ヘルプスは価格維持ならびに販売ルートの確立を指向⁴³⁾したのである。販売ルートの確立とは、専売小売店網すなわちショッップ店網の確立のことである。松下電器の連盟店に対するインセンティブ・システムは、専売化政策を促進するために再設計され強化されていった。

IV 専売店制度実施に伴うインセンティブとモニターの仕組み

1 インセンティブ

1958年11月、「ナショナル・ショッップ制度」(以下、ショッップ制度)が発足した。「ナショナル・ショッップ」(以下、ショッップ店)とは、松下電器製品取扱比率が80%以上の専売小売店の名称である⁴⁴⁾。

第1次「ナショナル・ショッップ」(専売店)計画では、半期仕入額が100万円以上の2,174店のなかから1,000店を専売店化することが目標とされた⁴⁵⁾。松下電器は、連盟店の仕入額の把握に共栄券返送実績を用いており、半期仕入れ100万円以上は、共栄券返送実績1万点以上に相当した。したがって、平均して共栄券1点は小売仕入れ価格100円に相当すると推測できる。共栄券は、松下電器が各小売店の販売力を推測する制度であった。

以後、機動力・店舗改装融資はショッップ店を対象に行われることになった。ショッップ制度実施以前と異なるのは、松下電器が金利負担をするだけでなく、車両購入・店舗改装資金の一部または全額を負担することになった⁴⁶⁾。

1台当たりの車両購入資金約50万円の内、15万円と金利を松下電器が負担することになった。また、なかなか進展しなかった店舗改装計画は、連盟店の仕入れ実績が月30万円以上の連盟店を対象として、松下電器が店舗改装資金を最低10万円から最高50万円、平均30万円及び金利を松下電器が負担することになった。

43) 同上資料。

44) 松下電器産業『営業史・戦後編』1980年、147ページ。

45) 松下電器営業資料、1957年9月22日。

46) 松下電器営業資料、1957年10月26日。以下、ショッップ店に対するインセンティブの記述は同資料による。

第3表 「ショッップ制度」実施に伴う費用内訳

項 目	費 用
機 動 力	1.67億円
店 舗 改 装	2.48億円
看 板	0.3億円
協力感謝金	0.84億円(年間)
合 計	5.29億円
販 売 店 助 成	0.4億円
年 間 市 販 額	384億円

出所：松下電器営業資料、1957年9月22日。

また、専売化に対するボーナス制度がもうけられた。そのため、ショッップ店は、連盟店制度における販売奨励金に加えて、協力感謝金を受け取ることになった。ショッップ店は、専売度・協力度・正常販売の努力を基準に査定され、半期に1万円から4万円が与えられた。この協力感謝金の額は、販売奨励金(仕入額の1%)と同程度であった。

その他、ネオン看板などの供与などを含め、ショッップ制度(対象1,000店)に伴う年間費用総額は市販額の1.37%になった(第3表)。

また、松下電器が費用負担したものではないが、特に1957年から58年にかけては政府の金融引き締め政策によってショッップ店は資金的に逼迫しており、それを緩和するために、各都道府県の信用保証協会とタイアップして融資の斡旋も行った⁴⁷⁾。

ここでショッップ制度導入による松下電器の新たな諸政策を、ショッップ制度導入以前から存在していたものも含めて整理しておく。

まず、金銭的インセンティブには次のものが存在した。

- 1) ボーナス制度。ボーナスには販売奨励金と協力感謝金の2種類があった。販売奨励金は連盟店全店を対象とし、協力感謝金はショッップ店を対象とする。両者とも半期に1度、共栄券の返送実績が算定の基準とな

47) 松下電器営業資料、1958年1月11日。

るが、前者は積立を原則とし、後者は支払を原則とする。奨励金と感謝金をあわせた小売店に対するリベートは、ショップ店1,000店だけで市販額の0.4%、全連盟店19,000店弱で0.6%と推計される。

- 2) 車両購入・店舗改装費用の一部負担及び無利子融資。
- 3) 支払報償制度。この制度は1951年から実施されているが、後年の支払報奨制度とは異なり、現金の贈呈ではなく、支払感謝券を渡し、抽選によって賞金を贈呈するという制度である⁴⁸⁾。

次に、非金銭的インセンティブは、以下の販売店助成（ディーラー・ヘルプス）がある。

- 1) 経営指導。講習会を開催し、統一伝票・帳簿の交付（有料）と経理・税務申告指導を行った。また、「ナショナル・ショップ誌」やラジオ番組「ナショナル・アワー」を通して、利益計画や利益管理の方法の指導、マーケット・リサーチの手法の紹介、電気器具需要動向に関する情報提供。セールス・トーク、正価販売の方法の提案なども行われた。
- 2) 技術指導及び商品知識の取得。講習会や「ナショナル・ショップ誌」を通じて、修理技術や商品の配線・回路に関する知識の取得が行われた。また、商品のセールス・ポイントなどを指導した。
- 3) 宣伝・販促方法の提案、塩ビ看板、あんどん式看板及びネオン看板の贈呈も含め、アド・マテリアルの交付（有料）。
- 4) 融資斡旋。
- 5) ウィンドウ、棚、照明の設計や改良、商品陳列の方法の指導。
- 6) 工場見学、懇親会など。

2 モニター制度

ショップ制度の実施に伴い、ショップの指導・育成を専門的に担当するために、営業所に

48) 前掲拙稿「松下電器の流通政策における専売制と現金取引の意義」。

経営助成課が設置された⁴⁹⁾。これまで、営業所員による指導・助成は行われていたが、それを専門的に担当する課ができたことで、営業所はショップ店の財務、販売、人事にわたる経営実態の把握、店舗設計、広告、販促などの販売方法指導、松下電器の販売政策の徹底、正価販売の監視を継続的に行うための最前線となった。

小売店のモニターは、当然のことながら販売会社や代理店を通じても行われた。松下電器としては、究極的には販売会社が小売店を完全にコントロールできるようになることを期待していた。しかし、1950年代後半から60年代前半にかけて、販売会社による小売店のコントロールは実現しなかった⁵⁰⁾。

これ以外に松下電器がショップ店をモニターする手段には次のものがあった。

まず、共栄券があった。共栄券の返送実績から、小売店の半期の仕入額が推計できた。共栄券は小売店に対する特典の基準として重要なモニター手段であった。また共栄券は代理店を通して松下電器の営業所に送付されてくるため、小売店が特定の代理店からのみ商品を仕入れるように動機付ける機能も担っていた。

その他、松下電器が利用可能だったモニターの方法としては、流通実態の調査を職務としたSFM（サービスフィールドマン）による情報収集、「ナショナル店会」組織などがあった。

また、冷蔵庫、テレビ、洗濯機などの高額商品については取扱販売店の数を強化することによって正常販売と拡売との両立をはかろうとした⁵¹⁾。

松下電器は、共栄券返送実績4,000点、月平均販売額6万7千円の連盟店を高額商品取扱販売店と位置づけた。こうした連盟店は全連盟店の約30%にあたる約5,000店が存在し、ショップ店の候補店であった。1957年上期実績によると、洗濯機の84%、冷蔵庫の86%、テレビの100%

49) 松下電器営業資料、1957年11月22日。

50) 拙稿「松下電器の月賦販売制度の形成と展開」『経済論叢』第159巻第4号、1997年。

51) 松下電器営業資料、1957年11月22日。

がこれらの連盟店で販売できる計算であった。

このように、少数精鋭主義をとる利点について松下電器は次のように考えていた。1)販売店相互の競争の排除。2)経営助成・販売助成などのディーラー・ヘルプスが重点的かつ効果的に行えること。3)販売店の強い協力がえられること。

また、ショップ店を通じての選択的販売のために、販売額の減少を防ぐため以下の措置がとられた。1)ショップ店は契約高額商品については完全専売。2)他社製品の浸食を防ぐため常時在庫数量の契約。3)責任販売額を設定。4)取引中止の罰則と奨励金の設定。5)徹底的に販売・経営指導を行い、経営能力を向上させる。

3 ショップ制度の進展状況

1957年度中に、435店に対して四輪・二輪いずれかの斡旋が行われた。また、店舗改装融資は129店が完了していた⁵²⁾。

1957年度中に第1次ショップ店設置計画の約1,400店はほぼ達成できた。1958年度には第2次計画を実施中で、1958年度初め約1,800店のショップ店契約が完了した。第2次計画完了後には約3,500店のショップ店ができる予定であった⁵³⁾。

ショップ制度発足時(1956年度下期)には、共栄券返送点数が1万点以上の実績店は2,174店で、全連盟店数の11.5%、仕入額で47.8%を占めていた。しかし、1957年度下期には、1万点以上の実績店は3,341店に増え、全連盟店数の16.4%、仕入額では60%を占めるようになっていた⁵⁴⁾。これらの店の中にはまだショップ店契約を結んでいない有力連盟店が含まれており、これらを早急にショップ店に転換していくことが必要とされた。

各営業所に対し、「非ショップ店が松下電器の販売系列から除外されたような感じを抱えており、そのために他メーカーからの切り崩しを

受けている。非ショップ店が松下電器系列から離脱しないよう十分説得し、彼らに不信を抱かせないように今後『ショップ制度』を進めていかなければならない。」という指示が出されていた⁵⁵⁾。

非ショップ店のショップ店化を促進するために、非ショップ店でもショップ店に近い実績をもつ小売店に対する特典、ボーナス制度などを考慮することが検討されていた。

また、共栄券を利用してショップ店及び非ショップ店の仕入額の上昇率がモニターされた。小売店をショップ店、対比店(非ショップ店、有力店であるが専売度基準からショップ店に選ばれない店)、一般連盟店に3分類し、これらの6ヶ月毎の上昇率を算出した⁵⁶⁾。ショップ店は少なくとも対比店以上の上昇率を達成すること、これがショップ店が成功しているか否かの目安になった。

1958年下期、ショップ店は2,700店を越えた。しかし、ショップ店1店当たりの共栄券返送実績は下降していた。(第4a表、第4b表)

第4a表 小売店数と共栄券返送点数の推移

	1958年上期	1958年下期
全連盟店数	17,925	18,800
ショップ店数	1,957	2,715
連盟店に対するショップ店数	10.9%	14.4%
連盟店返送点数に対するショップ店返送点数比	36.3%	44.7%

第4b表 小売店1店当たりの共栄券返送点数の推移

	1958年上期	1958年下期
ショップ1店当たりの返送点数	22,961	21,746
一般連盟店1店当たり返送点数	4,919	4,549

出所：松下電器営業資料，1959年3月6日。

52) 同上資料，ならびに、松下電器営業資料，1958年4月10日。

53) 松下電器営業資料，1958年4月10日。

54) 松下電器営業資料，1958年4月15日。

55) 松下電器営業資料，1958年4月10日。

56) 松下電器営業資料，1958年6月25日。

このように、ショップ店1店当たりの共栄券返送点数が減少しているのは、下位ランク店もショップ店になっているためであった。ここでショップ店設置基準を再検討する必要があった。

ショップ店のみで全販売額の70%を販売するために、約4,600店のショップ店が必要で、共栄券返送点数8,000点以上の加盟店をターゲットとすることが確認された。実際、8,000点以上の加盟店の内、約50%にあたる約2,300店が非ショップ店として残っていた⁵⁷⁾。

1960年代に入ると、ショップ店1店当たりの仕入額を高めるために、従来のインセンティブ・システムに変更が加えられていった。

電器小売店では、外交販売、月賦回収、巡回サービスといった業務の占める割合が上昇したため、ショップ店員数が不足していた。しかし、高度経済成長に伴う労働力不足により、ショップ店の店員確保は困難になってきていた。

店員を確保するため、松下電器が主体となってショップ店員に対する労働条件（給与、労働時間、時間外労働、休日）と福祉対策（健康保険、労災保険への加入など）を整備し、制度化しなければならなかった⁵⁸⁾。

ショップ店へのボーナス制度（協力感謝金）も改善された。先述したとおり、ボーナスは共栄券1点に対し1円の割合で贈呈していた。この改善計画は、同じ共栄券1点に対して、販売額、販売上昇率、専売率を組み合わせた協力度を基準にして、ボーナス贈呈額に差をつけようとするものであった。

実施にあたっては、各営業所毎に柔軟性を持たせたが、基本的な感謝金額算定方法は次の通りである⁵⁹⁾。

1)対象店は前期（59年上期）の返送実績が1万点以上の店であること、2)返送実績が高くなるにつれ累進的にボーナス贈呈額が大きくなっていくこと（ランク別ボーナス）、3)前期比上昇率に応じてさらに何%かがランク別ボーナス

に加算される（上昇率ボーナス）、4)協力度を専売率及び代金回収率によって評価すること。

例えば、前期共栄券返送点数30,000点、当期返送点数35,000点のショップ店の場合、次のようになる。

まず、返送点数によるランク別ボーナスが共栄券1点につき1円ではなく、1.3円と仮定する。このとき、ランク別ボーナスは、 $1.3円 \times 35,000点 = 45,500円$ となる。さらに、このショップ店は返送点数が17%上昇したことになる。上昇率による加算率を10%とすると、このショップ店が受け取る上昇率ボーナス額は、 $45,500円 \times 10\% = 4,550円$ 、ボーナス総額は50,050円となる。この結果、ショップ店に対するボーナス総額は、従来のボーナス総額から50%増となった。

V ショップ制度下におけるインセンティブの特徴

ショップ制度下のインセンティブの特徴は、1960年代前半のショップ制度の再検討を検討することによってより明確にできる。そこで、本節ではショップ店政策の改善の内容とあわせてショップ制度化のインセンティブの特徴について述べていく。

1 ショップ制度の見直し

—インセンティブ・システムの変更

1950年代後半、松下電器の小売店政策の基本課題は、発足したばかりのショップ店を松下電器製品販売の主ルートに育て上げることであった。そのために、ショップ店数の増加とショップ店1店当たりの販売額の上昇を同時に追求する必要があった。

しかし、発足したばかりの「ショップ制」は、まずショップ店数の増加に重点が置かれていた。したがって、インセンティブ・システム設計の基本方針はショップ契約を促進することに重点が置かれていた。松下電器は「ナショナル・ショップ誌」などを通じて、ショップ店契約を結ぶことによる利点のほうを特に強調していた。

57) 松下電器営業資料、1959年3月6日。

58) 松下電器営業資料、1959年12月16日。

59) 松下電器営業資料、1960年1月11日。

1960年代に入り、第1次ショッピング店設置計画がほぼ完了し、「ショッピング制」を再検討する時期にはいつていた。

ショッピング制度実施後3年が経過した1961年初、ショッピング制度が再検討された。

まず、松下電器の「ショッピング制」に対する3年間の評価は次のようなものであった⁶⁰⁾。

- 1) ショッピング制度に対するショッピング店自身の認識。「ショッピング店とは特典が一般連盟店より多く貰えるものである」という程度の認識しか持っていないショッピング店が存在する。
- 2) ショッピング制度導入の際における松下電器自身の方針の問題点。ショッピング店の数をそろえることに急であって、ショッピング制度についての基本的な考え方の周知徹底が不十分であった。
- 3) 販売会社との連携の問題。松下電器と販売会社が一体となって日々の商売の場においてショッピング店の育成強化をはかる体制ができていない。販売会社はショッピングだからということで、いたずらに商品を押し込み、ショッピングの経営を悪化させる恐れがある。
- 4) その他、東京、大阪のような大都市では大型店対策を別途考慮する必要がある。

これらの問題に対し、以後の基本方針を次のとおりである⁶¹⁾。

- 1) 完全専売の方向。いたずらに特典を増やすことなく完全専売店を増やす。
- 2) ショッピング選定基準の徹底。従来、専売度の低い店をショッピング店としたためにショッピングの権威を失墜したり、経営内容のよくないショッピング店に押し込んだために貸し倒れをきたしたり、販売力のない店をショッピング店にしたために売り上げが伸びなかったりした。そこで、専売度、経営内容、販売力の3条件に照らしより厳密にショッピング店を選定していくことである。
- 3) ショッピング店の販売ウエイトを高める。高

額商品については1960年上期は47%であった。究極的な目標はこれを100%に高めることであるが、とりあえず1961年上期にはこれを50%にする。

上の三つの基本方針にもとづいてショッピング制度強化の対策として次の政策が打ち出された⁶²⁾。

従来ショッピング店の特典のみを規約としていたショッピング契約を、ショッピング店の義務を明確に織り込んだ双務契約とする。また、ショッピング契約とは別に「販売回収要望」を半期毎に行う。ショッピング店に対して優先配品を強化する。

「販売回収要望」では、半期の仕入れ額、支払日数、専売度の目標と、契約報奨金と目標達成報奨金が明記され、その目標達成度を基準にショッピング報奨金が支払われた⁶³⁾。また、その成績をみてショッピングの新陳代謝をはかるとしている。

ショッピング報奨金は、契約報奨金と達成報奨金の二本立てであった。契約報奨金とは、ショッピング契約に対し最低保障するもので一定率である。一方、達成報奨金は要望内容の達成状況による累進リベートである。契約報奨金が仕入れ額の0.4%で、達成報奨金は平均0.8%で、合計すると改正後の報奨金は仕入れ額の1.2%であった。これは、上述した1960年に変更されたショッピングボーナス制のもとでのショッピングボーナスが仕入れ額の1.07%に対し、0.13%の上昇であった。

こうした直接的なインセンティブの他に、販売店助成の強化、販売店の経営内容掌握強化もはかられた。

販売店助成の内容は、販売助成、帳簿整備、決算分析にもとづく経営指導、売掛債権管理と不良債権の相談、資金繰りについての相談、店員斡旋、店舗改装、機動力斡旋、外装整備、ピラ・チラシの交付などである。これら販売店助成の内容については従来と特に異なるものではないが、店員斡旋は高度成長期特有の問題を含ま

62) 同上資料。

63) これによって、共栄券返送点数による従来のショッピングボーナスは廃止され、ショッピングボーナスはショッピング報奨金と名称を改められた。

60) 同上資料。

61) 同上資料。

んでいた。

高度成長期のさなか1960年前後、日本経済全般にわたって若年労働力が不足していたことは周知の事実である。特に、中小企業や小売店の労働力不足は深刻であった。

小売店にとって、新中卒者は店員確保のための重要な労働市場であった。彼らは住み込み店員として働きはじめ、経験を積むと独立していく。いわば、丁稚奉公と暖簾分けのような慣習が小売店には残っていた。しかし、1960年前後進学率の高まりや大企業との労働条件の格差などのため、小売店は若年労働力の確保が困難になっていた。

松下電器が採用した店員斡旋策は営業所による集団求人であったが、家電業界ではメーカーが有力販売店に対し人件費や教育費の一部を負担したり、メーカーから店員を派遣したりといったことが一部で行われていた。

販売店の経営内容掌握のため、テレビ、洗濯機、掃除機のような主要商品について、ショップ店の仕入れ在庫・販売を毎月掌握していくようはかられた。また、ショップ店に販売回収要望で決められた販売額（仕入額）を達成させ、かつ販売実績を掌握するために、セールスコンテストを実施したり、ショップ店を表彰したり、店員へ報償を与えたり、ショップ店網強化のためにプッシュ型プロモーションが用いられた⁶⁴⁾。

さらに、共栄券についても検討された⁶⁵⁾。

共栄券制度は、1)連盟店掌握（連盟店の取扱実態についての資料）、2)商品拡売（共栄券の返送に伴う諸特典）の役割を負っていた。

しかし、日々の商売において後者の共栄券に伴う諸特典はおまけのように考えられており、仕入れ刺激策としては経費に見合うだけの効果をあげているか疑問視され始めていた。これについて SFM の観察判定結果であるが次のような資料がある。（第 5a～d 表）

64) 仕入れ実績を基準とし、支払状況、専売率に応じて優秀店、優良店、敢闘店を表彰し、それぞれ10万円、5万円、2万円の賞金と店員1人当たり500円の賞金が与えられた。

65) 松下電器営業資料、1961年1月11日。

第 5a～d 表から、返送実績の低い店には「販売報奨金」は有効ではないことがわかる。このことから、販売奨励金のように、現状の共栄券にもとづく一律の特典はリベートの効果を分散してしまっていると考えられた。また、ショップ店に対しても、ショップ制度の特典が連盟店特典とショップ報奨金の2段階に分かれているため、一括して使うより効果が薄れてしまっていると考えられた。

また、1)の連盟店実態把握の機能についても、共栄券が半期毎にしか統計がでないため、共栄券にもとづく統計資料では市況に即応できない。また、売上高の増加につれますます連盟店、販売会社、営業所、事業部において集計作業が煩雑になっていた。そのため、以後、共栄券を徐々に廃止していく方針がきめられた。そして、共栄券では店別でしか把握できなかった販売実績を、製品別に把握できる体制に置き換えていくことにされた。

共栄券を廃止した場合、販売会社による連盟店毎の売上実績把握が不可欠であった。販売会社による連盟店の売上実績把握が可能になれば、販売会社の責任で小売店毎に半期の販売目標をきっちり立て、月々プッシュしていく態勢がとれる。しかし、当時の販売会社の状況はこうした目標からはほど遠かった。共栄券がなくなれば小売店への販売状況を把握するのは困難な状況であったため、共栄券を全面的に廃止することはできなかった。依然として共栄券は松下電器にとって、小売店の仕入状況を把握する重要な手段であった。

1961年下期から、ショップ店をつなぎ止めておくためにショップ契約継続報奨制度を実施した⁶⁶⁾。この報奨金は、原則として当該ショップ店売上の0.3%で、松下電器内に積み立てられていった。例えば、平均月商200万円のショップ店の場合、2年目の契約更改の際には7万2千円の報奨金が積み立てられることになる。こうして積み立てられた報奨金はショップ契約が10

66) 松下電器営業資料、1961年6月9日。

第5a表

Q. 共栄券制度の特典を意識の上、一定の返送点数を目標にして当社製品の仕入、販売に努めているか。

	努めている	特典は意識するが、そのため販売を伸ばそうとまでは考えない	特典も意識せず販売と結びつかぬ	その他(含む不明)	計
1,000店以下		14.6%	73.2%	12.2%	100%
1万点未満	13.0%	39.1%	45.7%	2.2%	100%
1万点以上	46.9%	42.9%	10.2%		100%

第5b表

Q. 裸仕切りの換算に際し、共栄券の特典も計算に入れているか。

	概ね全製品を通じて計算に入れている	大物は計算に入れるが小物は換算しない	大物、小物とも計算に入れない	不明	計
1,000店以下	4.9%	9.8%	70.7%	14.6%	100%
1万点未満	6.5%	6.5%	67.4%	19.6%	100%
1万点以上	16.3%	18.4%	57.1%	8.2%	100%

第5c表

Q. 共栄券1点につき諸特典を総合して何円ぐらいの価値があるものと評価しているか。

	1円	2円	3円	4円	5円	不明
1,000店以下	2.4%	24.4%	17.1%			56.1%
1万点未満		54.3%	17.4%	2.2%		26.1%
1万点以上		18.4%	36.7%	20.4%	10.2%	14.3%
ショップ		7.9%	36.8%	26.3%	13.2%	15.8%

第5d表

Q. 販売奨励金積立制度の利用状況

	積み立てている	積み立てていない
1,000店以下	17.1%	82.9%
1万点未満	52.2%	47.8%
1万点以上	59.1%	40.8%

出所：松下電器営業資料，1961年1月11日。

年間継続した後に支払われることになっていた。

また、1962年上期からは、ショップ店助成の一環として全額松下電器の負担で有力ショップ店店主に生命保険をかける制度が発足した⁶⁷⁾。これは単に店主夫妻のためのものではないと考え

られる。この制度の対象となる有力ショップ店は夫婦以外に1～5人の従業員を雇う会社組織となっており⁶⁸⁾、店主の突然の死亡は店主夫妻以外にも影響を及ぼす可能性があったと考えられる。

67) 同上資料。

68) 通商産業省編『全国電気機器販売業者総覧』日刊工業新聞社，1961年。

第6表 新販売制度前の販売店制度政策（1964年）

制度名	対象	内容	担当部署	63年下期経費 (百万円)	64年上期経費 (百万円)	開始時期
ショップ報奨金	ショップ全店	販売、回収、専売率に関する要望書を作成、その達成率に応じて支払う。	商務部助成課	410	494	61年上期
ショップ継続契約金	契約店	10年間ショップを継続すれば契約時の月商の50%を支払う。(1968年下期適用率41%)	商務部助成課	107	123	61年下期
ショップ定期保険	専売率・協力度の高いショップ店主	店主の生命保険。受取額500万円までの保険の掛金を負担する。(1968年下期適用率48%)	商務部助成課	0	23	62年上期
マンモス対策費	マンモス店	市販額の0.1%を割り当てる。	商務部販売推進課	75	92	62年上期
ショップ特別融資	有力ショップ店	倉庫、支店等の建設に対する融資。50万～300万円。	商務部助成課			63年上期
ショップ子女入学祝	ショップ全店		商務部助成課	0	2	61年上期
ショップ中元歳暮	ショップ全店		商務部助成課	3	4	58年下期
ショップ機動力援助	ショップ全店	1/3援助, 2/3融資。	販売助成部	93	109	58年上期
ショップ店舗改装助成	ショップ全店	50万円まで援助, それ以上は融資。	販売助成部	42	38	58年上期
ショップ名板	ショップ全店	無償贈呈	販売助成部	30	32	58年上期
ショップピラ・アドサービス	ショップ全店	無償贈呈。1店1セット, ピラは2～3千枚。	販売助成部	49	55	58年上期
ショップ誌	ショップ全店及び店会店	店会加盟店に配布	普及部	17	19	
ショップ研修会	ショップ全店	店主夫妻対象	販売研究所			61年下期
ショップ工場見学	ショップ全店	店主, ショップ店員対象	商務部助成課	0.6	0.5	58年下期

出所：松下電器営業資料，1964年。

2 ショップ政策の総括

ここで、1965年の新販売制度以前の小売店政策について第6表に総括しておく。(第6表)

第6表から、ショップ店政策において報奨金にかかる費用が最も大きな割合を占めていることがわかる。第3表のショップ制度発足当初の費用内訳と比較してみると報奨金の比率が大幅に上昇したことがわかる。店舗改装や車両購入はすでに一段落がつきその費用は減少している。

技術指導や商品知識取得のための講習会、パンフレット等にかかる費用は他の支援内容にかかる費用とくらべて大きくない。そして、ショップ店の中でも特に仕入額の大きい有力店に対する支援が増えている。

ショップ政策の目的は松下電器製品をショップ店を通じて100%販売することであった。そのためには、有力連盟店をショップ店に加盟させなければならなかった。したがって、松下電

器のショッポ政策は連盟店の中でも仕入額の大きい有力店を対象に展開された。

しかし、実際にはしばしば仕入額がそれほど大きくない連盟店がショッポ店に混ざることになった。そのため、ショッポ制度の運営方法が見直され、リベート算出基準は専売率だけでなく、専売率と仕入額と仕入伸び率を組み合わせたものになっていった。このような基準を用いることによって専売のショッポ店だけでなく、専売率は低くとも有力連盟店に対してはインセンティブを与えていたのである。これは、専売率、仕入額ともに大きなショッポ店の数が十分ではなく、彼らだけでは、市場シェアを拡大または維持できなかつたからである。こうした政策が、後の混売マンモス店と呼ばれる大型家電専門店を成長させることになったと言える。

商品情報の提供や技術指導などの援助も当然のことながらショッポ店に対してだけ行われたわけではない。説得的販売を小売店に実践させるためには、専売店であろうと併売店であろうと製品や技術に関する知識を取得させる必要があった。

第Ⅱ節で検討した外部性の議論では、メーカーは小売店に対するこうした援助投資の所有権を確保しようとして専売店制を採用するとされていた。しかし、松下電器の小売店に対する援助は完全専売を必ずしも前提としておらず、外部性の回避は援助投資の大きな問題とはなっていない。専売店制の採用には外部性の回避以外の要因が存在したと考えられるのである。

また、援助が松下電器とショッポ店の間の特定の資産への投資であれば、ショッポ店の入れ替えは松下電器にとって投資の損失となる。しかし、松下電器のショッポ政策では、ショッポ店加盟後に成績が伸びない店はショッポ店資格を剥奪される可能性すらあつたし、ショッポ店資格を剥奪されたからといって松下電器との取引が完全に終結されるわけではない。したがって、松下電器のショッポ店、つまり専売店に対する援助が松下系列からの離脱によって、松下電器が行つた援助投資の価値が著しく下がると

は言いがたい。投資は、専売店である限りにおいて有効なのではない。

では、専売店制はショッポ政策全体のなかでいかなる意味を持っていたのか。

選択的流通経路政策を採用しさえすれば、限定された数の小売店に集中的に販売促進投資をすることが可能になり、メーカーの販売促進投資の効率は高まる。また、選択的流通経路政策の採用によって、モニタリングのコストを下げることができるので、メーカーの販促投資の効率は高まるし、小売価格の監視も容易になり正常販売は実現できる。それにもかかわらず、松下電器が専売店制を指向した要因は何であつたか。

まず、第Ⅲ節の1950年後半の状況を思い出し

てほしい。1950年代後半、小売業者は正価販売の崩壊によって利益の減少に苦しんでいた。小売業者は、自店で月賦販売を行つたり、修理技術の向上に努めたり、サービス水準の向上によって価格競争を回避しようとしていた。松下電器はこうした価格水準の維持に努力する小売業者に重点的に援助を与えることによって、小売店に非価格面での競争能力をつけさせ、小売価格を維持しようとした。

しかし、当時の状況では、価格維持と同時に急速に販売量を伸ばしていかなければならなかつた。そのためには、単に小売業者を選別するだけでなく、かれら1店当たりの仕入額を上昇させる必要があつた。その手段として、小売業者の商品仕入・在庫資金をすべて松下電器製品に向けさせなければならない。松下電器の専売店制とは、他メーカーとの市場シェア獲得競争のため、またショッポ店の非価格競争能力育成のため、販売促進費用を松下電器が負担するかわりに、ショッポ店の自己資金はすべて商品仕入にあてさせるというものであつた。松下電器は、ショッポ店選定基準として専売度だけでなく、経営内容や販売力を含め、ショッポ店に対しては強力なプッシュ体制をとろうとしたのである。

ショップ店は松下電器との取引に特定のな資産への投資はほとんど行っていなかった。ショップ店には松下電器系列にとどまらざるを得ないような退出障壁は存在していなかった。逆に、メーカー間の有力小売店獲得競争のために、有力ショップ店であるほど松下電器系列から離脱することは容易であった。

VI 結 語

本稿の松下電器の事例では、外部性の回避は小売店専売制の決定的な根拠とは考えられない。確かに、本稿でも外部性の回避がメーカーの小売店に対する援助を円滑にするという側面を確認できた。小売店の店舗改装に対する援助は専売小売店発足後の方が順調に進んだという事実がそれである。外部性の回避がメーカーの援助をより円滑にするという主張は正当性があるようである。

しかし、外部性の回避はメーカー側が専売店制を採用する根拠の一部にすぎない。本稿の前半で示したとおり、専売店制が採用された背景には小売業者側からの流通秩序の回復という強い要望があった。小売業者は、メーカーが自社製品流通過程を責任をもって監督することを求めたのである。

1950年代後半、消費者に対して小売業者はサービスの充実によって、安売り店と差別化し

ようとした。松下電器がショップ店に対して与えたインセンティブは、主にボーナスとサービス能力向上のための援助である。前者は小売店に対する仕入促進策であり、後者は販売店助成である。

これらのインセンティブが特定の取引関係にサンク (sunk) してしまうという性質を強く帯びているとは言えない。ボーナスはもちろん、販売店助成もまた助成を通じて得られるノウハウも他の小売店との取引に転用できないものではない。

また、ショップ店側も松下電器との取引関係に特定のな資産への投資は行っていなかった。ショップ店にとっても松下電器との取引関係の中で得た様々な技術や知識が他メーカーとの取引でも十分活用しうるものであると言える。だからこそ、松下電器は有力ショップ店に対する援助を拡大せざる得なかったのである。

松下電器のショップ政策において、専売店制は価格維持とシェア拡大を同時に追求するために、ショップ店の資金をコントロールすることを目的としていた。販売促進資金を松下電器が負担し、ショップ店にはその資金の限界まで商品をプッシュした。高度成長期における松下電器のインセンティブ・システムは、こうしたショップ店政策を維持し強化するためのものであった。